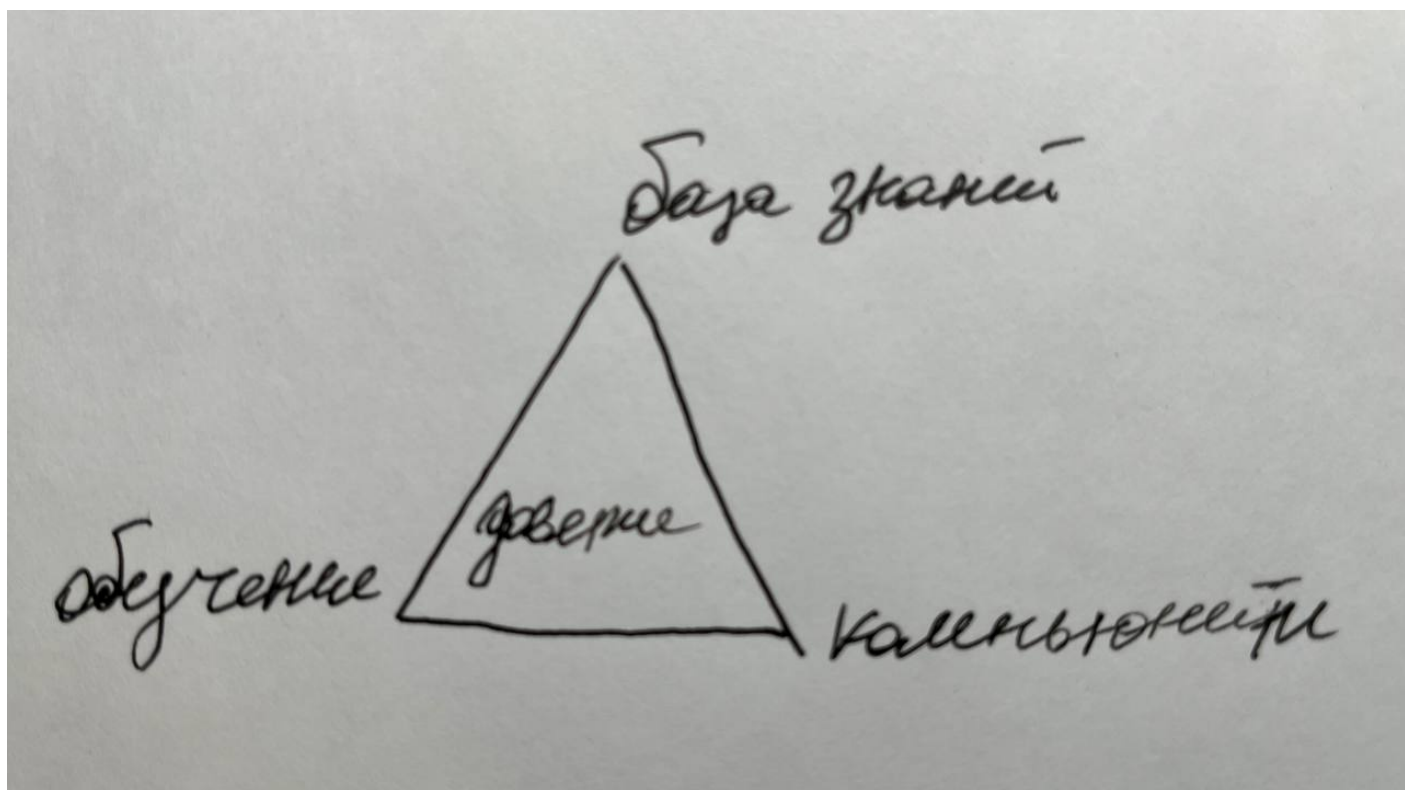


# Каким должно быть обучение в компаниях

Напишу субъективный взгляд на обучение в корпоративном секторе. Будет интересно сравнить свою позицию спустя лет пять или десять.

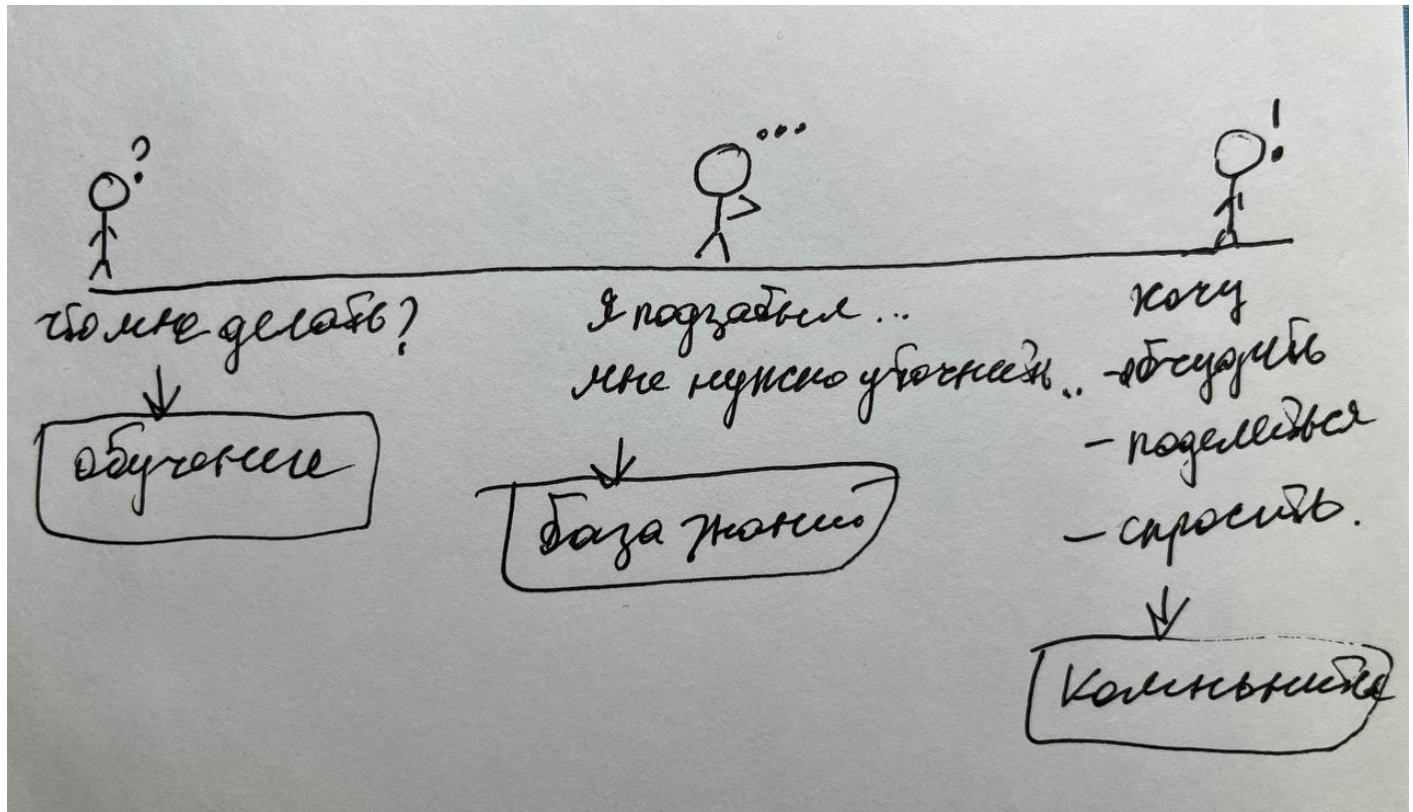
## Краткое саммари статьи

Все обучение и развитие сотрудника должно строиться из трех вещей: обучение — база знаний — комьюнити. В качестве клея между тремя разными элементами должно выступать доверие. Если нет доверия к одному из этих элементов, то оно перестает работать и снижает эффективность всей системы.



## А теперь подробнее

Давайте представим жизненный цикл сотрудника в компании. Если перевести наш треугольник в линейную прямую получается такая картина.



Прокомментирую поэтапно. Постараюсь быть кратким т. к. каждый из этих моментов можно обсуждать на самом деле долго.

## Сотрудник устроился в компанию

Он ничего не знает и не умеет. Ему интересно как можно быстрее освоиться в компании и разобраться в том, что он должен делать на работе и как. Тут мы применяем все классические приемы адаптации и обучения: онбординг, курсы, вебинары, общение с наставником и т.д. Этот этап с разной степенью успешности научились организовывать.

**Однако тут есть ряд проблем:**

- **Часто мы перегружаем человека**

Вот тебе 25 курсов, пачка вебинаров и еще не забудь вот...

- **Часто качество обучения оставляет желать лучшего**

Вместо того, чтобы сделать ПРОСТО и ПОНЯТНО обучение содержит кучу лишнего: перегруженный интерфейс курсов, не согласованность дизайна, геймификацию и сторителлинг к месту и не к месту. Еще это связано с тем, как устроено производство учебного контента. Согласовывать слайдовый курс 2-3 года с картинками и парой роликов это реальность, к сожалению.

- **Слабая связь обучения с реальностью на рабочем месте**

В обучении говорим про сценарии близкие к идеальным. Реальность она сера,

скучна и сложна. И вместо помощи человеку мы только вредим ему.

На самом деле тут еще много можно обозначить проблем но статья не об этом. Так что идем дальше.

## Причем тут доверие?

Сотрудник должен доверять обучению в компании. Рекомендую изучить эту схему про доверие в обучении. Кажется тут сложно что-то еще добавить. Автор этой схемы Елена Тихомирова.

## Сотрудник начал работу

Наш сотрудник научился с грехом пополам выполнять свой базовый функционал и тут идет вторая проблема. Мы не роботы и не компьютеры. Все в голове не удержишь особенно когда информация меняется часто. Для этого в компаниях есть база знаний. Точнее информационная помойка или джунгли. Называйте это как хотите.

Найти быстро материал и уточнить перед беседой с клиентом или прямо в моменте это почти невозможная задача. Посидеть в перерыве изучить какие-то материалы? Лучше выпить кофе чем 10 минут искать информацию. База знаний это проблема, которую мы не научились решать.

### Какие тут есть проблемы?

- **База знаний ведут люди, которые не заинтересованны сделать хорошо и удобно**

И чаще всего это еще люди не из обучения. Отсюда плохо синхронизируется работа корпоративной базы знаний и обучения.

- **База знаний перегружена и отсутствует нормальный поиск**

Чтобы что-то найти нужно продраться через множество ссылок или спросить у коллеги, который уже выучил путь к нужной странице.

- **База знаний плоха подготовлена к тому чтобы применить информацию сразу в рабочем процессе**

Сейчас эти склады информации проектируются с расчетом «посидеть и вдумчиво почитать». Не так, чтобы быстро получить ответ на свой вопрос и решить задачу или ответить клиенту. Возможно даже нужны две базы знаний: как энциклопедия все обо всем и как быстрая справочная (читай шпаргалка)?

## Причем тут доверие?

Сотрудник должен доверять информации в базе знаний. Это значит что она всегда актуальна, информацию там легко найти, она отвечает потребностям сотрудникам и т. д.

Если сотрудники сталкиваются с трудностями, то мотивация использовать базу знаний снижается в разы. Отсюда затем страдает качество работы.

## Сотрудник уже вкатился в компанию и процессы

Представим что наш сотрудник разобрался в своем функционале. Более менее понимает устройство базы знаний и у него возникают вопросы: по продукту, по процессам. Появляются идеи как оптимизировать различные вещи. Тут появляется третья проблема — отсутствие внутреннего комьюнити сообщества. Нет, я не про конкурсы «Гонка героев» и всякие корпоративные спортивные команды и прочие развлечения. Это все важно, однако имеет слабое отношение к выполнению рабочих задач.

Я про площадку, где были бы эксперты по продукту, где были бы живые дискуссии по рабочим вопросам и процессам. Например, в банках можно заметить как сотрудники делают шпаргалки и аккуратно встраивают их в рабочие места, так чтобы облегчить себе консультацию клиента и при этом не нарушить требования к рабочему месту. Такими советами можно было бы делиться.

Или если был трудный клиент, то можно обсудить рабочий кейс и спросить совета. Или наоборот рассказать как удалось отработать возражение и продать продукт, чтобы остальные коллеги знали как можно попробовать сделать с подобным клиентом.

И этого всего в компаниях нет. Есть выжженное поле, где не приветствуется критика, обмен опытом, разбор позитивных и негативных ситуаций. Есть только сплошные позитивные новости, корпоративные гонки героев и все. Бизнес еще не созрел для ведения своих внутренних комьюнити сообществ. Если базу знаний и обучение должны делать люди в одной команде. То работа с комьюнити это работа отдельных специалистов и они должны заниматься только сообществом.

## А причем тут доверие?

Сообщество должно приветствовать любые точки зрения и помогать друг другу. В таком случае будет формироваться доверие, а так же желание спрашивать и делиться своей экспертизой. На такую открытость готовы, наверное, единицы компаний. Говорю как человек, которого затыкали на внутренних порталах за недостаточно восторженные комментарии и это убивает доверие на корню.

## Итог

Нам надо сейчас начинать оптимизировать первый этап работы — обучение. Сделать сначала ПРОСТО и ПОНЯТНО. Выкинуть все лишнее, что усложняет этот компонент. Затем нужно найти аргументы почему ведение базы знаний нужно отдать людям в отделе обучения и почему важно чтобы обучение и база знаний шли вместе рука об руку.

И последний этап — создание внутрикорпоративных комьюнити без бюрократии, духоты, согласований. Где приветствуются любые точки зрения и высказывания кроме оскорблений и нарушений уголовных и прочих кодексов.

Если получится это все реализовать и будет ко всем составляющим доверие, то в такой компании будет по-настоящему классно учиться и развиваться. А не работать через пот, слезы и мат.

---

Автор статьи: Дмитрий Якушев.

---

Revision #1

Created 5 January 2025 21:32:35 by Дмитрий Якушев

Updated 5 January 2025 21:39:11 by Дмитрий Якушев